

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING SOCIAL PARA LA
FUNDACIÓN CULTURAL ARMONÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DAVID SEBASTIÁN ARGOTI VÁSQUEZ

DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Ing. Marcelo Torres

INFORMANTES:

Ing. Marcelo Torres

Ing. Fernando Portero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN CULTURAL ARMONÍA, 2

- 1.1 AMBIENTE EXTERNO, 2
 - 1.1.1 Condiciones económicas, 2
 - 1.1.2 Tendencias políticas, 4
 - 1.1.3 Asuntos legales o reglamentarios, 5
 - 1.1.4 Presiones competitivas, 7
 - 1.1.5 Tendencias culturales, 8
 - 1.1.6 Paradigmas del Sector, 10
- 1.2 ANÁLISIS INTERNO, 11
 - 1.2.1 Antecedentes, 11
 - 1.2.2 Grupos de interés, 13
 - 1.2.3 Misión y visión, 15
 - 1.2.4 Principios, valores y políticas, 15
 - 1.2.4.1 Principios, 15
 - 1.2.4.2 Valores, 16
 - 1.2.4.3 Políticas, 17
 - 1.2.5 FODA, 18
 - 1.2.6 Cruce FODA creación de estrategia, 20
- 1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE, 22

2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING, 24

- 2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 24
- 2.2 OBJETIVOS DE MARKETING, 26
- 2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 26
 - 2.3.1 Estrategia de desarrollo de la marca, 27
 - 2.3.2 Comunicar al cliente, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, 28
 - 2.3.3 Estrategia de marketing mix en la etapa de introducción de productos, 28
- 2.4 MERCADO META, 29
- 2.5 METAS PLAN DE MARKETING, 30

3 PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO, 33

- 3.1 OBJETIVO UNO INTRODUCIR LOS NUEVOS DE PINTURA, EXPRESIÓN CORPORAL Y TEATRO AL MERCADO DE QUITO, 33
 - 3.1.1 Realizar una investigación de mercado para determinar los atributos de los nuevos servicios, 33

3.1.2	Desarrollar la dimensión operativa de los nuevos servicios,	35
3.1.3	Plan de lanzamiento de los productos,	37
3.2	OBJETIVO DOS INCREMENTAR EN UN 38% LOS ESTUDIANTES BECADOS DE FUNDACIÓN CULTURAL ARMONÍA,	39
3.2.1	Meta elaborar un plan de comunicación de servicios y posicionamiento de marca,	39
3.2.2	Realizar un plan marketing directo en Quito para vender los servicios,	41
3.2.3	Meta realizar una presentación del coro y estudiantes particulares en la ciudad de Quito,	43
3.2.4	Meta aplicar 2 veces al año promociones en las inscripciones,	45
3.2.5	Mantener al menos 35 estudiantes particulares matriculados permanentemente,	47
3.2.6	Realizar el proceso de convocatoria y selección de becados del año 2016,	49
4	ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL,	51
4.1	PRESUPUESTO DE MARKETING,	51
4.2	PRESUPUESTO DE VENTAS,	52
4.3	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO,	53
4.4	FLUJO DE CAJA PROYECTADO,	55
4.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD,	58
4.6	SISTEMAS DE CONTROL A LOS OBJETIVOS,	65
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	66
5.1	CONCLUSIONES,	66
5.2	RECOMENDACIONES,	67
	REFERENCIAS,	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Paradigmas del sector	10
Cuadro N° 2: Grupos de interés	14
Cuadro N° 3: Matriz FODA	19
Cuadro N° 4: Cruce FODA	21
Cuadro N° 5: Objetivos Estratégicos	25
Cuadro N° 6: Mercado Meta	29
Cuadro N° 7: Resumen Metas Plan de Marketing	32
Cuadro N° 8: Plan de acción operativo – Meta 1.1	35
Cuadro N° 9: Plan de acción operativo – Meta 1.2	37
Cuadro N° 10: Plan de acción operativo – Meta 1.3	38
Cuadro N° 11: Plan de acción operativo – Meta 2.1	41
Cuadro N° 12: Plan de acción operativo – Meta 2.2	43
Cuadro N° 13: Plan de acción operativo – Meta 2.3	45
Cuadro N° 14: Plan de acción operativo – Meta 2.4	47
Cuadro N° 15: Plan de acción operativo – Meta 2.5	49
Cuadro N° 16: Plan de acción operativo – Meta 2.6	50
Cuadro N° 17: Resumen Presupuesto por Objetivos	52
Cuadro N° 18: Presupuesto Mensual Ventas	52
Cuadro N° 19: Incremento de Ventas	53
Cuadro N° 20: Estado de Resultados	54
Cuadro N° 21: Flujo de Caja	56
Cuadro N° 22: Estado de Resultados Escenario Moderado	60
Cuadro N° 23: Flujo de Caja Libre Escenario Moderado	61
Cuadro N° 24: Estado de Resultados Pesimista	63
Cuadro N° 25: Flujo de Caja Pesimista	64
Cuadro N° 26: Matriz de Control de objetivos	65

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se realizó en la Fundación Cultural Armonía, la cual carece de estrategias alineadas con su gestión, de un sistema de evaluación de la competencia, no tiene efectividad de promoción en los distintos medios que utiliza, no tiene definido su mercado meta, aplica una comunicación masiva que no genera los resultados esperados, no existe un sistema de información de mercado que le permita apoyar la toma de decisiones, no ha generado el impacto social, ni un bienestar para la población objetivo por el cual fue creado.

El diseño del plan de marketing está comprendido por análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, análisis financiero y control.

En el capítulo uno, se realizó el análisis de la situación actual que incluye ambiente externo, interno y del cliente; el ambiente externo son factores que afectan directamente o indirectamente a la organización, comprendido por condiciones económicas, tendencias políticas, asuntos legales, presiones competitivas y tendencias culturales, el ambiente interno consiste en la evaluación de la organización en cuanto a su filosofía organizacional, grupos de interés, misión, visión, políticas, valores, principios, análisis y cruce FODA, el análisis de la situación actual termina con el estudio del cliente, determinando quiénes son nuestros cliente, frecuencia de compra y atributos por los cuales nos prefieren.

La determinación de objetivos y la estrategia de la organización, se desarrolló en el capítulo dos, primero se determinaron las perspectivas o ámbitos de acción necesarios para el cumplimiento de la visión, posteriormente los objetivos estratégicos, en consecuencia los objetivos de marketing, que se plantearon con el fin de apoyar al cumplimiento estratégico, finalmente se determinó nuestro mercado meta y se analizó las estrategias que se aplicarán, estas traducidas en metas concretas y realizables.

El capítulo tres, está conformado por el plan de acción operativo, en el cual se detallan las actividades a realizarse por cada meta planteada, se especifica la duración en días, indicando la fecha de inicio y final, los recursos físicos y financieros necesarios; los recursos financieros son la inversión por la ejecución, cada meta cuenta con un indicador para validar el cumplimiento al finalizar el plan.

Finalmente, el análisis financiero y control del plan se detalla en el capítulo cuatro, el análisis financiero está compuesto por el presupuesto de marketing, presupuesto de ventas comparando entre el año 2015 y 2016, estado de resultados, flujo de caja proyectado, análisis de sensibilidad de la variable ventas en tres escenarios, y posteriormente indicamos los medios de control de los objetivos a través del mecanismos de semaforización y alertas a las metas planteadas a través de los indicadores detallados en el plan de acción operativo, para que en su futura implementación puedan verificar, validar la ejecución y tomar medidas correctivas.

INTRODUCCIÓN

El marketing es un proceso social que busca satisfacer necesidades de un mercado, que abarca un sistema de principios y valores para obtener rentabilidad. Philip Kotler (2003) refiere “Existen cinco conceptos alternos bajo los cuales las organizaciones realizan sus actividades de marketing: los conceptos de producción, producto, vender, marketing y marketing social” (pág. 19).

Ragun y Karin citados en (Pérez Romero, 2004, pág.3) argumentan que el marketing social implica el cambio de actitudes, creencias y comportamientos de los individuos o de las organizaciones en beneficio de la sociedad y que la transformación social debe ser el propósito fundamental de toda campaña.

El marketing social tiene dos finalidades generar el bienestar para la población objetivo o mercado meta y de ser posible para la sociedad en general y crea bienestar para el agente de cambio (ONG) en el aspecto financiero, administrativo, de recursos humanos, y el logro de sus objetivos sociales y económicos (Pérez Romero, 2004).

Las empresas que quieran diseñar y llevar a la práctica la mezcla de marketing hacia su mercado meta, deben relacionar las cuatro funciones de la dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control.

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN CULTURAL ARMONÍA

El análisis de la situación actual consiste en obtener una mirada global de las situaciones presentes y futuras, las cuales influyen de manera directa e indirecta en la organización que son ambiente externo, ambiente interno y análisis del cliente.

1.1 AMBIENTE EXTERNO

Son factores y fuerzas externas al marketing, que afectan la capacidad de dirección de la organización; para crear y mantener transacciones provechosas se debe hacer un análisis de las condiciones económicas, tendencias políticas, aspectos legales o reglamentarios, presiones competitivas y tendencias culturales.

1.1.1 Condiciones económicas

Las condiciones actuales y proyecciones de la economía a nivel nacional, regional o local suelen ejercer un efecto profundo en la estrategia de marketing, se debe realizar un análisis de inflación, niveles de empleo e ingresos, tasas de intereses, impuestos, restricciones al comercio, con ello medir y anticiparse a las condiciones económicas generales en la que la compañía opera, con el fin de buscar alternativas para un mejor desempeño. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 39).

La economía del país se ve afectada por inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y primordialmente por la caída del precio del petróleo, en años anteriores la estrategia del gobierno consistía en aprovechar los altos precios del mismo para destinarlos a la inversión en sectores estratégicos, con el escenario actual va a hacer difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores, lo que ha incrementado el endeudamiento público. (Maldonado & Proaño, 2015).

En enero de 2015 se registró una inflación mensual de 0,59% frente al 0,75% de enero de 2014, la proyección de la inflación anual de 2015 es del 3,53% en comparación al 2,92% que se registró el año anterior. Hay que tener en cuenta que la canasta básica se ubicó en USD\$ 653,21 dólares, mientras que el ingreso familiar mensual es de USD\$ 660,80 dólares, lo que significó un superávit de USD\$ 7,59 dólares mensuales por familia. (Ecuador en Cifras, 2015).

En el primer trimestre de 2014, la tasa de ocupación plena se ubicó en el 49,8%, mientras que la tasa de subempleo fue de 44,3% y la tasa de desempleo fue de 4,6% (Rosero, 2014).

“En el 2010, el 2,2% de la población empleada en el Ecuador tenía ocupaciones culturales” (UNESCO, 2013).

El promedio mensual de gasto por hogar urbano es de USD\$ 734,19 dólares a nivel nacional el mayor consumo corresponde a alimentos y bebidas no alcohólicas con un 22%, seguido por transporte 15%, bienes y servicios diversos

como cuidado personal, joyería, protección social, seguros y servicios financieros 10%, estas categorías son las más representativas sumando el 47% de la composición total del gasto de consumo. Con respecto a la forma de adquisición de los productos, el 80% de los productos son pagados al contado, 9% corresponden a regalos, 4% a crédito, 4% en salarios en especies, 2% en tarjeta de crédito y 2% a través de autoconsumo. (Location Word S.A., 2014).

Las actividades culturales contribuyeron al 4.76% del producto interno bruto PIB en el año 2010, esta contribución es relevante en la producción nacional si se compara con otras industrias como: cárnicas y productos elaborados (4.8%), otros cultivos agrícolas (3.6%), cultivo de banano, café y cacao (2.6%). Hay que tener en cuenta que el porcentaje de contribución está subestimado ya que sólo se toma en cuenta las actividades culturales privadas y formales, excluyendo la contribución de las actividades culturales locales en el sector informal, así como actividades culturales ofrecidas por organismos públicos o instituciones sin fines de lucro, los cuales representan componentes importantes de la producción cultural en Ecuador. (UNESCO, 2013).

1.1.2 Tendencias políticas

Son las relaciones de una empresa con los políticos elegidos varían de una organización a otra, hay que mantener buenas relaciones ya que los factores políticos están fuera del control, se debe analizar las tendencias políticas para ajustar las estrategias de la empresa (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002).

Las tendencias políticas actuales del país empiezan en el 2006, cuando Rafael Correa gana las elecciones por primera vez, reelecto en 2009 y consiguiendo la reelección por segunda vez en 2013, con su partido político Alianza País, el cual impulsa un proceso revolucionario para crear una sociedad incluyente, solidaria y equitativa; promueve el Buen Vivir, el bienestar común y la libertad basada en la justicia y la paz.

El gobierno presidencial estará hasta el año 2017, con la misma tendencia del “Buen Vivir” por lo cual, Fundación Cultural Armonía debe tener claro los objetivos del gobierno, para determinar si está alineado y puede aportar al cumplimiento de los mismos.

La Fundación se encuentra alineada con el Objetivo 5: Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad, con la política 5.3 Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas, lenguajes y expresiones, tanto de individuos como de colectividades diversas.

1.1.3 Asuntos legales o reglamentarios

Los aspectos legales y reglamentarios se relacionan muy de cerca con los sucesos del entorno político. Diversas leyes y disposiciones reglamentarias tienen posibilidades de influir en las decisiones y las actividades de marketing. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002).

Fundación Cultural Armonía se rige al reglamento de asociaciones sociales y ciudadanas, la cual establece un control en la conformación y especialmente en las actividades de todas las agrupaciones ciudadanas que deseen tener personalidad jurídica, establece una serie de normativas y requisitos para la conformación de las sociedades.

Adicionalmente las organizaciones sociales, que estén relacionadas con el aspecto cultural deben registrarse en el Ministerio de Cultura y Patrimonio, deben cumplir con los requisitos para su registro, una vez que lo obtengan estas organizaciones pueden ser beneficiadas con auspicios, fondos concursables. Los requisitos son los siguientes:

- Solicitud dirigida al señor Ministro de Cultura, firmada por el miembro fundador delegado.
- Acta original de la asamblea constitutiva de la organización.
- Convocatorias asambleas de discusión y aprobación de estatutos.
- Actas discusión y aprobación de estatutos.
- Lista de asistencias a las asambleas de constitución y de aprobación de estatutos.
- Un original y dos copias de los estatutos que deberá incluir la certificación del secretario y/o secretaria provisional.

- Nómina de socios fundadores, en la que se detalle nombres y apellidos completos, nacionalidad y número de documento de identidad, certificada por el secretario y/o secretaria de la Organización.
- Copias a color de las cédulas de ciudadanía y papeletas de votación de los miembros fundadores.
- Las fundaciones y corporaciones de 2do y 3er grado deberán acreditar en una cuenta de integración de capital un patrimonio mínimo de USD\$4.000 dólares; Las Agrupaciones de 1er grado deberán acreditar en una cuenta de integración de capital un patrimonio mínimo de USD 400 dólares.
- Las Fundaciones deben tener un mínimo de 3 miembros, las Corporaciones de 1er grado deben tener un mínimo de 5 miembros.

1.1.4 Presiones competitivas

Son los rivales que tiene una empresa en su segmento de mercado, es uno de los factores más importantes ya que se debe tratar de predecir las acciones futuras de la competencia para anticiparse (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002).

El Ministerio de Cultura del Ecuador cuenta con 15 Centros Interculturales Comunitarios en distintas provincias del país, los mismos que pueden ser aprovechados por la ciudadanía como espacios de intercambio cultural.

A nivel nacional hay 570 corporaciones y fundaciones registradas en el Ministerio de Cultura y Patrimonio, que ofertan enseñanza musical, danza oratoria, arte, teatro, lectura, entre otras actividades.

Adicionalmente hay 11 empresas registradas en la superintendencia de compañías que se dedican a actividades de enseñanza cultural, clasificadas por la actividad CIIU como P8542, la empresa más representativa es de Delofama Cia. Ltda. Dedicada a la formación e instrucción artística y musical. Producción y coordinación de todo tipo de eventos artísticos, de entretenimiento general y social, con un total de ventas en el año 2014 de USD\$ 98.345,14.

En Ecuador existe una carga horaria relacionada con las actividades culturales en las escuelas y colegios, en la educación general básica hay dos horas semanales dedicadas a educación estética, de igual manera se ofertan clubes 3 horas semanales, los clubes son ofertados por todas las instituciones educativas en los siguientes campos: artístico-cultural, deportivo, científico e interacción social y vida práctica.

En la malla curricular del bachillerato general unificado, el primer y segundo año tienen 2 horas semanales dedicadas a la educación artística.

1.1.5 Tendencias culturales

Es el estudio de las características que tiene cada población en su tamaño, preferencias, edad, las tendencias adoptadas por la cultura y sus características generales.

Los niños y adolescentes de 5 a 11 años y 12 a 19 años son el grupo de la población que tienen más tiempo libre y le dedican más tiempo para dormir durante la semana que el resto de la población. (Ecuador en Cifras, 2015).

El 15% de nuestros adolescentes realiza alguna actividad remunerada. Entre los que no lo hacen, 89% son estudiantes a tiempo completo. Un 7% no estudia, sino que se dedica solamente a realizar quehaceres del hogar. Al 1% de los adolescentes ecuatorianos una discapacidad les impide estudiar y/o trabajar. Las actividades de los jóvenes ecuatorianos son la instrucción formal (estudios) y las actividades extracurriculares son los asuntos en que mayor tiempo invierten, de lunes a viernes.

Durante los fines de semana las actividades juveniles varían, pues el eje en el que gira su vida, los sábados y domingos, es el ocio y el entretenimiento. Estos asuntos suelen llevarse a cabo fuera de casa y realizarse en solitario o en compañía de amigos. (Ecuador en Cifras, 2015).

El 8.4% de la población mayor a 12 años han participado al menos una vez en una actividad cultural fuera del hogar (UNESCO, 2013).

Un problema que reflejan las instituciones es el nivel de abandono por parte de los estudiantes, debido a la falta de constancia, poco a poco se pierde el interés, al no visualizar un gran avance consecuencia de no dedicar tiempo a repasar o realizar los ejercicios que se envían al hogar. Adicionalmente muchas de las organizaciones son creadas por músicos en busca de aumentar sus ingresos

personales, estas instituciones no nacen con una visión empresarial, los propietarios, tampoco tienen una formación profesional complementaria que les ayuden a gestionar y promocionar sus instituciones y en muchos casos trabajan como artistas en diferentes organismos como el Teatro Sucre, Casa de la Cultura, Casa de la Música y en trabajos eventuales, motivo fundamental por el cual no se dedican al 100% en sus instituciones.

1.1.6 Paradigmas del Sector

La matriz paradigmas del sector es un resumen del análisis externo, una vez efectuado se puede determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en este caso el sector en el que se encuentra la Fundación Cultural Armonía de acuerdo a la clasificación CIIU es P8542 enseñanza cultural.

Cuadro N° 1: Paradigmas del sector

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Variedad de actividades y cursos culturales para los consumidores	Bajo nivel de gestión, ya que la creación de institutos son por parte de artistas en busca de mayores ingresos	Los niños y adolescentes de 5 a 11 años y 12 a 19 años son el grupo de la población que tienen más tiempo libre	Escuelas y colegios cuentan en su malla curricular actividades culturales
Centros Culturales alineados a objetivos de “Buen Vivir” objetivo 5.3	Baja participación de la población mayor a 12 años en actividades culturales fuera del hogar con el 8.4%.	Conseguir por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio auspicios y fondos concursables	El Ministerio de Cultura cuenta con 15 centros interculturales comunitarios en el país
Actividades culturales contribuyen al 4,76% del PIB	Bajo índice de población empleada por actividades culturales con el 2,2%		Jóvenes abandonan los cursos al no ser constantes

1.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en la evaluación de la organización en cuanto a su filosofía organizacional, comprendida por el estudio de grupos de interés, misión, visión, políticas valores y principios, características estructurales, objetivos, estrategias y su desempeño en general.

1.2.1 Antecedentes

Fundación Cultural Armonía, fue fundada el 18 de noviembre de 2011, ofertando clases particulares de piano, canto, guitarra, bajo eléctrico, violín y solfeo con horarios flexibles de acuerdo al tiempo de los estudiantes, las clases tienen una duración de 45 minutos, están dirigidas a todas las personas que deseen una educación musical, a diferencia de muchas organizaciones, conservatorios tradicionales que ofertan los mismos servicios enfocados únicamente a los niños, debido a que si la educación musical inicia a temprana edad, se tiene mayor facilidad de comprensión de ciertas cualidades musicales, además de una mayor aptitud para esta clase de arte, lo cual es excluyente para los adultos que deseen aprenderla como un pasatiempo, razón por la que Fundación Cultural Armonía se maneja con el lema “música para todos”.

Los módulos tienen una duración de seis meses, al finalizar cada módulo se efectúa la exposición de resultados, a través de presentaciones, las mismas que se han realizado en el Ministerio de Cultura, Casa Benalcázar, Iglesia del Perpetuo Socorro, Casa de las Bandas, Centro de Arte contemporáneo, Casa Humboldt, entre otros.

En el 2013 se inicia el programa de becas “Voces Enarmonia”, proyecto social dependiente, cuya finalidad es brindar la oportunidad a niños de escasos recursos económicos, a tener una formación musical, la cual contribuye al desarrollo de sus potencialidades y es un complemento en la formación personal y académica de los niños, los participantes del programa de becas reciben clases todos los sábados de 08H00 hasta la 12H00, con la metodología “Suzuki” que consiste en que el talento no es innato, sino que se lo puede desarrollar, el aprendizaje de algún instrumento, se lo realiza de la misma manera como se aprende hablar la lengua materna, a través de la repetición de piezas, la retención y la reproducción.

“Voces Enarmonia”, ha tenido varias presentaciones, la más destacada fue el concurso de coros navideños, organizado por Paseo San Francisco 2014, quedando en tercer lugar, el programa de becas ha dejado de crecer por los recursos financieros limitados, el financiamiento del programa de becas es interno, se oferta el servicio gratuito dependiendo del número de estudiantes particulares que maneja la fundación.

Esporádicamente a lo largo del año se ofrecen talleres de dirección coral y conciertos, en este año se realizó clases magistrales con la maestra Dorothy Crum, directora de estudio vocal y coral de Wichita State University.

La marca, Fundación Cultural Armonía, fue registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual en el año 2013 hasta el 2023, los colores que utiliza son azul oscuro y café, La forma del isotipo, tiene conceptos de movimiento, armonía y continuidad.

1.2.2 Grupos de interés

Son personas, grupos y organizaciones interesados en que la compañía tenga éxito y esperan una retribución de ella, pueden ser accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, gobierno, comunidad entre otras (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Los grupos de interés de la Fundación Cultural Armonía son: los estudiantes, profesores, gobierno, comunidad y la propietaria.

Los estudiantes esperan de la institución, resultados inmediatos y visibles en el aprendizaje musical, buen trato por parte de los profesores en las aulas de clases, tiempo de tranquilidad y diversión, ya que muchos buscan estas actividades como un pasatiempo, además desean un proceso de aprendizaje dinámico mediante presentaciones, festivales y concursos a nivel nacional.

La comunidad espera de la institución, presentaciones musicales gratuitas donde intervenga la sociedad en general, un lugar de recreación sano para niños y jóvenes, que se dé a conocer las expresiones artísticas para mejorar el nivel cultural de la comunidad, extenderse y propagarse para que más personas puedan aprender de ella y comunicarse mediante su lenguaje.

Los profesores esperan de la institución, un correcto trato laboral, pagos puntuales del salario, herramientas necesarias para impartir la clase, estabilidad laboral mediante la firma de contratos.

El gobierno espera de la institución, pago de impuestos a tiempo al ente regulador en este caso al ser una fundación, se espera el pago del IVA y de la retención a la fuente, mantener una contabilidad transparente, utilidades generadas destinarlas al giro de negocio, aportar a los objetivos culturales del buen vivir.

La propietaria espera de la institución, que contribuya al desarrollo artístico y cultural de la ciudad de Quito, que la organización sea reconocida a nivel a nacional, que se incremente los beneficiarios del programa de becas y que la organización participe en festivales musicales.

Cuadro N° 2: Grupos de interés

Estudiantes	Comunidad	Profesores	Gobierno	Propietaria
Qué espera de la institución	Qué espera de la institución	Qué espera de la institución	Qué espera de la institución	Qué espera de la institución
Resultados inmediatos y visibles del aprendizaje musical.	Presentaciones musicales gratuitas donde intervenga la comunidad en general	Correcto trato laboral	Pago de impuestos a tiempo al ente regulador	Contribuir al desarrollo artístico y cultural de la ciudad de Quito
Buen trato por parte de profesores en el aula de clases	Lugar de recreación sano para niños y jóvenes.	Pagos a tiempo del salario	Contabilidad transparente	La organización sea reconocida a nivel a nacional
Tiempo de tranquilidad y diversión, ya que muchos buscan estas actividades como un pasatiempo	Dar a conocer las expresiones artísticas para mejorar el nivel cultural de la comunidad	Herramientas necesarias para impartir la clase	Utilidades generadas destinarlas al giro de negocio	Incrementar los beneficiarios del programa de becas
Estimular el proceso de aprendizaje mediante presentaciones, festivales y concursos a nivel nacional.	Extenderse, propagarse para que más personas puedan aprender de ella y comunicarse mediante su lenguaje	Estabilidad laboral mediante la firma de contratos	Aportar a los objetivos culturales del buen vivir	Participar en festivales musicales

1.2.3 Misión y visión

La misión es la finalidad, propósito, razón de ser o motivo de existir de una organización, la visión es la imagen del futuro deseado que queremos crear, es una aspiración.

Misión: Somos una fundación cultural que está orientada al servicio y desarrollo artístico musical de sus estudiantes a través de la metodología “Suzuki” para aportar a su educación integral.

Visión: Incrementar sustancialmente el número de niños becados por nuestra fundación manteniendo y ejecutando las actividades propias de la institución, añadiendo tres nuevos servicios para los estudiantes.

1.2.4 Principios, valores y políticas

1.2.4.1 Principios

Los principios van ligados a la ética empresarial, guían las decisiones de la organización y de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 79). Los principios institucionales de Fundación Cultural Armonía son los siguientes:

Equidad: Todos los niños tienen igualdad de oportunidades de acceder a una beca para educación musical.

Responsabilidad con el cliente: Los profesores deben impartir todos sus conocimientos para el aprendizaje.

Lealtad: Todo el personal tanto profesores y administrativos deben cumplir con la filosofía organizacional.

Comunicación: Debe existir una buena comunicación entre todos los actores con el fin de tener una buena cooperación.

1.2.4.2 Valores

Los valores de una organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 79). Los valores institucionales de Fundación Cultural Armonía están reflejados en conductas observables cotidianas y fácilmente demostrables.

Respeto: durante las clases debe haber respeto entre los estudiantes y profesores para un proceso de enseñanza adecuado.

Tolerancia: Los profesores deben tener tolerancia con sus estudiantes en clases y entender que cada estudiante tiene su ritmo de aprendizaje.

Puntualidad: Las clases deben iniciar puntualmente a la hora que fue programada.

Confianza: Los profesores durante las clases deben generar un ambiente amigable, con la finalidad de generar confianza en los estudiantes.

Honestidad: Hablar con honestidad con los estudiantes informarles si hay una mejora en el aprendizaje únicamente si es cierto.

Perseverancia: Los profesores deben generar estudiantes perseverantes, deben tener en cuenta que aprender un instrumento musical no es inmediatamente.

1.2.4.3 Políticas

Las políticas son medias para alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección, estos pueden ser departamentales, a nivel corporativo o pueden orientarse a nivel funcional. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. (Fred, 2013, pág. 12). Las políticas de Fundación Cultural Armonía son a nivel corporativo y son las siguientes:

Las clases impartidas por la Fundación Cultural Armonía tendrán una duración de 45 minutos y serán de manera personalizada con metodología Susuki.

Mantener la estabilidad laboral del personal, mientras sea capaz de trabajar con respeto y con entrega hacia a los estudiantes, siempre y cuando no cometa faltas graves.

Los niños favorecidos del programa de becas, recibirán educación musical gratuitamente por el lapso de tres años.

La programación educativa está compuesta por dos módulos al año de seis meses cada uno.

Las audiciones para acceder a una beca, son comunicadas con dos semanas de anticipación y son considerados aspectos como aptitudes musicales, número de miembros que conforman la familia, nivel de educación y situación de la vivienda.

1.2.5 FODA

El análisis FODA es una herramienta válida y probada para los análisis estratégicos, se emplea para efectuar una evaluación inicial de las oportunidades y amenazas en el entorno externo del negocio, así como las fortalezas y debilidades en el entorno interno (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 79).

El uso eficaz del análisis FODA ofrece varios beneficios, primero es su simplicidad, el análisis no requiere una gran capacitación para que sea de utilidad, únicamente se debe conocer la naturaleza y sector industrial de la empresa, para aplicarlo con éxito, no se requiere un sistema de información de marketing amplio, puede integrar y sintetizar varias fuentes de información y fomenta la colaboración y el intercambio abierto de información entre los administradores de diferentes ámbitos funcionales, con ellos eliminar

desacuerdos potenciales y llenar los vacíos de análisis antes de llegar a la planeación real. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002, pág. 51).

Cuadro N° 3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Grupo de becados reciben clases con metodología “Suzuki”	No se cuenta con recursos financieros para incrementar los beneficiarios del programa de becas.	Auspicios por parte del Ministerio de Cultura	Gran número de competidores
Horarios flexibles de acuerdo a requerimientos del cliente	Falta de variedad de actividades y cursos culturales para los consumidores	Los niños y adolescentes de 5 a 11 años y 12 a 19 años son el grupo de la población que tienen más tiempo libre.	Escuelas y colegios cuentan en su malla curricular actividades culturales
Presentación de los resultados al final de cada ciclo	Falta de personal administrativo para actividades de gestión.	Convocatorias de organismos públicos y privados para participar en concursos de coros infantiles.	Mala utilización del tiempo libre por parte de niños y jóvenes.
Gradualidad y continuidad de los módulos	Costos elevados del personal por clases personalizadas		Estudiantes abandonan los cursos por falta de constancia.
Estudiantes pueden iniciar el proceso de aprendizaje sin un límite de edad (infancia).	Tamaño limitado de la infraestructura.		

1.2.6 Cruce FODA creación de estrategia

El cruce FODA, es muy útil al momento de empezar con el análisis de las estrategias, consiste en analizar las fortalezas y oportunidades para determinar nuestras potencialidades, las fortalezas y amenazas para determinar nuestros riesgos, las debilidades con las oportunidades para determinar nuestros desafíos y las debilidades con las amenazas para determinar nuestras limitaciones. De acuerdo a eso plantear una estrategia que me permita potencializarme y disminuir riesgos posibles, a continuación se presenta el cruce FODA de la organización.

Cuadro N° 4: Cruce FODA

Factores Internos: Fortalezas y Debilidades Factores Externos: Oportunidades y Amenazas.	Grupo de becados reciben clases con metodología “Suzuki”	Horarios flexibles de acuerdo a requerimientos del cliente	Presentación de los resultados al final de cada ciclo	Gradualidad y continuidad de los módulos	Estudiantes pueden iniciar el proceso de aprendizaje sin un límite de edad.	No se cuenta con recursos financieros para incrementar los beneficiarios del programa de becas.	Falta de variedad de actividades y cursos culturales para los consumidores	Falta de personal administrativo para actividades de gestión.	Costos elevados del personal por clases personalizadas	Tamaño limitado de la infraestructura.
Auspicios por parte del ministerio de cultura	Que el grupo de becados reciban clases con la metodología Suzuki me permite aprovechar los auspicios por parte del ministerio de cultura. Que el grupo de becados reciban clases con la metodología Suzuki me permite aprovechar las convocatorias de organismos públicos y privados para participar en concursos de coros. Tener horarios flexibles de acuerdo a los requerimientos del cliente me permite aprovechar que los niños y adolescentes sean el grupo de la población que tienen más tiempo libre. Que los estudiantes puedan iniciar el proceso de aprendizaje sin un límite de edad me permite aprovechar que los niños y adolescentes son el grupo de la población que tienen más tiempo libre.					No contar con recursos financieros para incrementar los beneficiarios del programa de becas no me permite aprovechar que los niños y adolescentes sean el grupo de la población que tienen más tiempo libre. La falta de variedad de actividades y cursos culturales para los consumidores no me permite aprovechar que los niños y adolescentes sean el grupo de la población que tiene más tiempo libre. La falta de personal administrativo no me permite aprovechar los auspicios por parte del ministerio de cultura. El tamaño limitado de la infraestructura no me permite aprovechar que los niños y adolescentes sean el grupo de la población que tienen más tiempo libre.				
Convocatorias de organismos públicos y privados para participar en concursos de coros infantiles.										
Los niños y adolescentes de 5 a 11 años y 12 a 19 años son el grupo de la población que tienen más tiempo libre.										
Gran número de competidores	Que el grupo de becados reciban clases con la metodología Suzuki me permite disminuir el riesgo del gran número de competidores. Que el grupo de becados reciban clases con la metodología Suzuki me permite disminuir el riesgo de que escuelas y colegios cuenten con actividades extracurriculares Tener horarios flexibles me permite disminuir el riesgo del gran número de competidores. Que los estudiantes puedan iniciar el proceso de aprendizaje sin un límite de edad me permite disminuir el riesgo del gran número de competidores.					La falta de variedad de actividades y cursos culturales incrementa el impacto del gran número de competidores. La falta de variedad de actividades y cursos culturales incrementa el impacto de que escuelas y colegios cuenten en su malla curricular actividades culturales. La falta de personal administrativo para actividades de gestión incrementa el impacto del gran número de competidores El tamaño limitado de la infraestructura incrementa el impacto del gran número de competidores.				
Escuelas y colegios cuentan en su malla curricular actividades culturales										
Mala utilización del tiempo libre por parte de niños y jóvenes.										
Estudiantes abandonan los cursos por falta de constancia.										

1.3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente, consiste en determinar quiénes son nuestros clientes que hacen con nuestros productos, dónde compran nuestros productos, cuándo y por qué utilizan nuestros productos. (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2002).

Nuestros clientes se dividen en dos grupos estudiantes particulares de música y beneficiarios del programa de becas.

Los estudiantes particulares actuales son niños, jóvenes y adultos que reciben las clases musicales, las cuales pueden ser de canto, guitarra, bajo eléctrico, violín y piano, las principales razones para que nuestros clientes nos escojan son las clases personalizadas, con horarios flexibles de acuerdo al tiempo disponible de los estudiantes y todos nuestros clientes perciben resultados a corto, mediano y largo plazo gracias a la metodología Suzuki implantada en todos los servicios musicales.

El número de niños en la fundación, es consecuencia de mostrarles tanto a ellos como a padres, los beneficios que la música tiene para el desarrollo integral, que se da, desde interpretar una canción sencilla acompañada de instrumentos, compartir la experiencia con otros compañeros, fortaleciendo la socialización, ayuda a trabajar hábitos, experimentar sentimientos, emociones e incrementar la noción de grupo.

Del mismo modo, permite apoyar la adquisición de normas y reglas propias de la actividad musical y contribuye al desarrollo del lenguaje, incrementa el vocabulario proporcionando una mayor fluidez en la expresión oral.

Los jóvenes y adultos escogen nuestras clases ya que la Fundación Cultural Armonía, cree en la enseñanza musical para todos sin importar la edad, enfocándose a toda la población, la mayoría de este grupo lo realiza por su interés y gusto hacia la música en busca de actividades de recreación.

Los beneficiarios del programa de becas, son niños de cinco a diez años de escasos recursos, que participan en la conformación de un coro lirico de manera gratuita, este grupo de clientes se caracteriza por el interés hacia la música y tienen aptitud para ella, pero por sus condiciones de vida no les permite acceder a una preparación musical pagada.

2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los objetivos son una situación deseada que una organización espera alcanzar, son medibles, alcanzables, realizables, específicos y constan de un tiempo de ejecución. Los objetivos estratégicos son una guía para la toma de decisiones, son planteados de acuerdo a la visión y las aspiraciones globales.

Fundación Cultural Armonía, no cuenta con un plan estratégico, motivo por el cual hemos desarrollado para este trabajo, la misión, visión, políticas, principios, valores, análisis y cruce FODA en el capítulo anterior; los objetivos estratégicos están desarrollados por perspectivas o ámbitos de acción, de esta manera se puede tomar decisiones de marketing acertadas, relacionadas a la planificación y ambiciones de la alta dirección.

Las perspectivas o ámbitos de acción se derivan de la visión, con el cumplimiento de las mismas alcanzarán sus aspiraciones al 2021, Fundación Cultural Armonía cuenta con las siguientes perspectivas: programa de becas, procesos internos y nuevos servicios

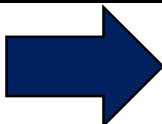
2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fundación Cultural Armonía cuenta con 3 objetivos estratégicos, planteados en un plazo de cinco años, por cada perspectiva programada.

- Incrementar el financiamiento interno del programa de becas con el fin de tener 50 becados permanentes
- Implementación de un sistema de gestión de calidad.
- Planificar, organizar y ejecutar 6 cursos al año de pintura, expresión corporal y teatro como actividades complementarias.

En el siguiente cuadro podemos observar el resumen estratégico de la Fundación Cultural Armonía, su misión visión, perspectivas y objetivos.

Cuadro N° 5: Objetivos Estratégicos

DE LA MISIÓN 2016 A LA VISIÓN 2020				
MISIÓN			VISIÓN	
2016			2021	
Somos Fundación Cultural Armonía que está orientada al servicio y desarrollo artístico musical de sus estudiantes a través de la metodología “Suzuki” para aportar a su educación integral.			Incrementar sustancialmente el número de niños becados por nuestra fundación manteniendo y ejecutando las actividades propias de la institución, añadiendo tres nuevos servicios para los estudiantes	
PERSPECTIVAS				
Programa de Becas		Procesos Internos		Nuevos servicios
Incrementar el financiamiento interno del programa de becas con el fin de tener 50 becados		Implementación de un sistema de gestión de calidad		Planificar, organizar y ejecutar 6 cursos al año de pintura, expresión corporal y teatro como actividades complementarias

2.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Todas las áreas del negocio deben apoyar al plan estratégico, mediante objetivos específicos, por lo tanto los objetivos de marketing deben ser congruentes con los organizacionales.

Fundación Cultural Armonía tiene dos objetivos de marketing con un tiempo de duración de un año que ayudarán al cumplimiento de las perspectivas programa de becas y nuevos servicios.

- Incrementar en un 38% los estudiantes becados de Fundación Cultural Armonía.
- Introducir los nuevos servicios de pintura, expresión corporal y teatro al mercado de Quito.

2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

La estrategia de marketing, es delinear la lógica general con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos y determinar las características específicas de los mercados metas, el posicionamiento y los niveles de gasto relacionados, también define estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica cómo responde a cada una de las amenazas, oportunidades y puntos clave detallados en secciones anteriores del plan. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 55).

Fundación Cultural Armonía, utilizará las estrategias de desarrollo de la marca, estrategia de comunicación integrada y estrategia de marketing mix en la etapa de introducción.

2.3.1 Estrategia de desarrollo de la marca

Las principales decisiones en la estrategia de desarrollo de marca son: posicionamiento, selección del nombre, patrocinio y desarrollo de la marca. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 215)

El posicionamiento de la marca en el mercado meta, se puede realizar en tres niveles, el nivel más bajo es posicionarlos en base a los atributos del producto, no es recomendable ya que la competencia puede copiar fácilmente las características del producto, el siguiente nivel es relacionar la marca con un beneficio deseable y la mejor manera de realizar el posicionamiento es en base a los valores y creencias con la finalidad de obtener una carga emocional.

Nos enfocaremos en el posicionamiento de la marca, ya que las otras actividades de selección, patrocinio y desarrollo de la marca ya han sido realizadas; tenemos que determinar nuestro mercado meta para tener relaciones adecuadas con los mismos, lograr un apego con la organización, buscamos el posicionamiento, para obtener una carga emocional a través del programa de becas, con el fin de que las personas estén al tanto, que gracias a su apoyo y por estudiar en la fundación ayudan a niños de escasos recursos a iniciar el proceso de aprendizaje musical.

2.3.2 Comunicar al cliente, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas

La estrategia de comunicación integrada de marketing, es una comunicación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva a los clientes y crea relaciones con ellos. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363).

Las estrategias de comunicación que utilizaremos son publicidad, marketing directo y promoción en ventas, a través de un mix de medios distribuidos de la siguiente manera: 60 % redes sociales, 10% e-mailing, 25% publicidad impresa y 5% visitas a escuelas y colegios, de manera clara dar a conocer las actividades de la fundación e inducir al público externo a participar en la misma, generar emociones y valores.

2.3.3 Estrategia de marketing mix en la etapa de introducción de productos

Es el curso que toman las ventas y las utilidades de un producto durante su existencia, consta de cinco etapas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia, se tiene estrategias acorde a cada etapa en la que se encuentre.

Ya que se van a ofertar nuevos servicios se utilizará la estrategia de ciclo de vida del producto en la etapa de introducción, que consiste en ofrecer un producto básico, para la fijación del precio se utilizará la formula costos más margen, se desarrolla una distribución selectiva, la publicidad consiste en generar

permanencia de los clientes hacia el producto y la promoción en ventas es intensa para incitar la prueba de consumo. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 257).

2.4 MERCADO META

El proceso para determinar el mercado meta consiste en realizar la segmentación del mercado, evaluar y seleccionar el más atractivo, Fundación Cultural Armonía, cuenta con algunos segmentos a los cuales se dirigía, junto a la administración se evaluó y decidió a escoger el siguiente mercado meta.

Los esfuerzos de marketing se enfocaron hacia un mercado de consumo B2C, se aplicaron las siguientes variables: cultural, demográfico y psicográfico.

Nuestros consumidores son personas de 11 a 20 años, los cuales son el grupo de la población que cuenta con mayor tiempo libre, que están enfocados o mantienen interés en realizar actividades de carácter artístico, que cuenten con nivel de educación primaria y secundaria, además que se encuentren ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Cuadro N° 6: Mercado Meta

Grupo Objetivo	159.860	Porcentaje
Hombres	81.115	51%
Mujeres	78.745	49%
Uso de computadora(Últimos 6 meses)	129.087	81%
Uso de internet(Últimos 6 meses)	117.744	74%
Uso de celular(Últimos 6 meses)	113.287	71%

Fuente: Ecuador en Cifras

Elaborado por: Empreende Ecuador

Es importante, el uso de internet, de la computadora y del celular, porque principalmente se utilizarán medios de comunicación digitales, lo cual es ventajoso, que el mercado meta cuente con un alto porcentaje de uso de estos medios, como se puede observar en el Cuadro N° 6, así se llegará de mejor manera a nuestros clientes.

2.5 METAS PLAN DE MARKETING

Las metas son la aplicación de las estrategias de marketing a la realidad de una organización, son un conjunto de acciones que juntas conforman un objetivo.

Las metas para conseguir el objetivo uno, introducir los nuevos servicios de pintura, expresión corporal y teatro al mercado de Quito son:

- Realizar una investigación de mercado para determinar los atributos de los nuevos servicios.
- Planificar la dimensión operativa de los nuevos servicios.
- Plan de lanzamiento de los productos.

Las metas para conseguir el objetivo dos, incrementar en un 38% los estudiantes becados de Fundación Cultural Armonía son:

- Elaborar un plan de comunicación de servicios y posicionamiento de marca.
- Realizar un plan marketing directo en Quito para vender los servicios.

- Realizar una presentación del coro y estudiantes particulares en la ciudad de Quito.
- Aplicar 2 veces al año promociones en las inscripciones mantener al menos 35 estudiantes particulares matriculados permanentemente.
- Realizar el proceso de convocatoria y selección de becados del año 2016.

El siguiente cuadro resume las perspectivas, objetivos y metas de acuerdo a las estrategias antes mencionadas:

Cuadro N° 7: Resumen Metas Plan de Marketing

Perspectiva	Objetivo de marketing	Metas	Responsable	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
Nuevos Servicios	Introducir los nuevos servicios de pintura, expresión corporal y teatro al mercado de Quito.	Realizar una investigación de mercado para la factibilidad de los nuevos servicios.	Asistente administrativa	X			
		Planificar la dimensión operativa de los nuevos servicios.	Directora ejecutiva	X			
		Plan de lanzamiento de los productos.	Asistente administrativa		X		
Programa de Becas	Incrementar en un 38% los estudiantes becados de Fundación Cultural Armonía al finalizar el 2016.	Elaborar un plan de comunicación de servicios y posicionamiento de marca.	Directora ejecutiva		X		
		Realizar un plan marketing directo en Quito para vender los servicios.	Directora ejecutiva		X		
		Realizar una presentación del coro y estudiantes particulares en la ciudad de Quito	Directora ejecutiva			X	
		Aplicar 2 veces al año promociones en las inscripciones	Asistente administrativa			X	
		Mantener al menos 35 estudiantes particulares matriculados permanentemente.	Directora ejecutiva				X
		Realizar el proceso de convocatoria y selección de becados del año 2016	Asistente administrativa				X

3 PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO

El presente plan de acción operativo, está conformado por las actividades necesarias para el cumplimiento de cada meta, su tiempo de duración en días, el responsable y los recursos utilizados, cada meta cuenta con un indicador para evaluar el porcentaje de ejecución y alcance de la misma.

3.1 OBJETIVO UNO INTRODUCIR LOS NUEVOS DE PINTURA, EXPRESIÓN CORPORAL Y TEATRO AL MERCADO DE QUITO

3.1.1 Realizar una investigación de mercado para determinar los atributos de los nuevos servicios

Una investigación de mercado, es un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación específica de marketing que enfrenta una organización se lo puede utilizar en varias situaciones (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 102).

En esta ocasión lo utilizaremos para determinar los atributos y deseos de los clientes respecto a los nuevos servicios.

Actividad 1: Definir los objetivos de la investigación y lo que se desea obtener, esta actividad tendrá una duración de un día, la fecha de inicio es el día jueves

14 de enero de 2016 y la fecha de término es el viernes, 15 de enero de 2016, la responsable de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 2: Desarrollar los instrumentos para recopilar información deben estar de acuerdo a los objetivos planteados, se van a utilizar entrevistas a profundidad, grupos focales y encuestas, determinando una muestra representativa, esta actividad tendrá una duración de tres días, la fecha de inicio es el lunes 18 de enero de 2016 y la fecha de término es el jueves 21 de enero de 2016, la responsable de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 3: Levantamiento de información, se aplicarán las entrevistas, grupos focales y encuestas, esta actividad tendrá una duración de 10 días, la fecha de inicio es el lunes 25 de enero de 2016 y la fecha de término es viernes 05 de febrero de 2016, la responsable de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: hojas, esferográficos y recursos financieros por USD\$200 dólares.

Actividad 4: Análisis e interpretación los datos obtenidos, esta actividad tendrá una duración de cinco días, la fecha de inicio es el lunes 08 de febrero de 2016 y la fecha de término es el viernes 12 de febrero de 2016, la responsable de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

El indicador para esta meta es: número de investigaciones de mercado realizadas dividido por número de investigaciones de mercado planificadas.

Cuadro N° 8: Plan de acción operativo – Meta 1.1

META 1.1	Realizar una investigación de mercado para la factibilidad de los nuevos servicios					
Indicador:	# de investigaciones de mercado realizadas/# de investigaciones de mercado planificadas					
Actividades	Duración en días	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Definir los objetivos de la investigación	1	14/01/2016	15/01/2016	Directora Ejecutiva	Herramienta informáticas	0,00
Desarrollar el plan de investigación para recopilar información.	3	18/01/2016	21/01/2016	Directora Ejecutiva	Herramienta informáticas e internet	0,00
Levantamiento de información.	10	25/01/2016	05/02/2016	Asistente Administrativa	Hojas, esferos	200,00
Análisis e interpretación los datos obtenidos	5	08/02/2016	12/02/2016	Directora Ejecutiva	Herramienta informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						200,00

3.1.2 Desarrollar la dimensión operativa de los nuevos servicios

La dimensión operativa consiste en el desarrollo del marketing mix producto, precio, plaza y promoción. No se va a planificar plaza. Porque la Fundación Cultural Armonía ya lo tiene establecido, se analizará en la etapa de introducción del ciclo de vida de los productos.

Actividad 1: Definir los productos, se ofrecerán productos básicos, se determinará las características y benéficos de cada uno, esta actividad tendrá una duración de 5 días la fecha de inicio es el lunes 22 de febrero de 2016 y la fecha

de término es el viernes 26 de febrero de 2016, la responsable de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 2: Determinar el precio, esta actividad tendrá una duración de 5 días, la fecha de inicio es el lunes 29 de febrero de 2016 y la fecha de término es el viernes 04 de marzo de 2016 la responsable de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 3: Determinar medios de comunicación, se utilizará una promoción intensa para incitar la prueba, esta actividad tendrá una duración de dos días, la fecha de inicio es el lunes 07 de marzo de 2016 y la fecha de término es el miércoles 09 de marzo de 2016, la responsable de ejecución es la directora ejecutiva los recursos para llevar a cabo son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

El indicador para esta meta es: número de veces desarrolladas la dimensión operativa dividida para número de veces planificadas la dimensión operativa.

Cuadro N° 9: Plan de acción operativo – Meta 1.2

META 1.2	Planificar la dimensión operativa de los nuevos servicios.					
Indicador:	Número de veces desarrolladas la dimensión operativa / número de planificaciones de la dimensión operativa.					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Definir los productos	5	22/02/2016	26/02/2016	Directora Ejecutiva	Herramienta informáticas	0,00
Determinar el precio.	5	29/02/2016	04-mar-16	Directora Ejecutiva	Herramienta informáticas	0,00
Determinar medios de comunicación.	2	07/03/2016	09/03/2016	Directora Ejecutiva	Herramienta informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

3.1.3 Plan de lanzamiento de los productos

Es la etapa donde los nuevos servicios se prueban en circunstancias reales, para reajustarlos si es el caso y llegar al lanzamiento final.

Actividad 1: Realizar cinco clases de prueba, de una hora para verificar la metodología, trabajo en clase y reacción de los estudiantes esta actividad tendrá una duración de cinco días, la fecha de inicio es el día lunes 28 de marzo de 2016 y la fecha de término es el viernes 01 de abril de 2016, la responsable de ejecución es la directora ejecutiva los recursos necesarios son: aulas, instrumentos y recursos financieros por USD\$ 50 dólares.

Actividad 2: Analizar la satisfacción de los estudiantes para mejorar los productos, se encuestará a los estudiantes a fin de conocer el ambiente de clase, si se cumplió con sus expectativas y en qué se puede mejorar, esta actividad tendrá una duración de tres días, la fecha de inicio es el día lunes 04 de abril y la

fecha de término es jueves 07 de abril de 2016, la responsable de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: encuestas, herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 3: Redefinir los productos, al finalizar el análisis de la satisfacción de los clientes se determinará si es oportuno modificar los productos, esta actividad tiene una duración de dos días, la fecha de inicio es el lunes 11 de abril de 2016 y la fecha de término es el miércoles 13 de abril de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

El indicador de esta meta es: número de planes de lanzamiento de productos ejecutados dividido para número de planes de lanzamiento de productos planificados.

Cuadro N° 10: Plan de acción operativo – Meta 1.3

META 1.3	Plan de lanzamiento de los productos.					
Indicador:	número de planes de lanzamiento de productos ejecutados/ número de planes de lanzamiento de productos sin ejecutar					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Clases de prueba	5	28/03/2016	01/04/2016	Directora ejecutiva	Aulas, instrumentos	50,00
Analizar la satisfacción de los estudiantes para mejorar los productos.	3	04/04/2016	07/04/2016	Asistente Administrativa.	Encuestas y herramienta informáticas	0,00
Redefinir los productos	2	11/04/2016	13/04/2016	Asistente Administrativa.	Herramientas informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						50,00

3.2 OBJETIVO DOS INCREMENTAR EN UN 38% LOS ESTUDIANTES BECADOS DE FUNDACIÓN CULTURAL ARMONÍA

3.2.1 Meta elaborar un plan de comunicación de servicios y posicionamiento de marca

Actividad 1: Definir los diferenciales a comunicar, se analizarán las ventajas competitivas y nuestras potencialidades obtenidas en el cruce FODA, esta actividad tiene una duración de tres días, la fecha de inicio es el lunes 16 de mayo de 2016 y la fecha de término es el miércoles 19 de mayo de 2016 la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 2: Determinar la regionalidad, frecuencia e información que se va a transmitir esta actividad, tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el viernes 20 de mayo de 2016 y la fecha de término es el lunes 23 de mayo de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no cuenta con recursos financieros.

Actividad 3: Elaborar los instrumentos de comunicación, es decir la publicidad impresa y medios interactivos esta actividad tiene una duración de ocho días, la fecha de inicio es el lunes 23 de mayo de 2016 y la fecha de término es el jueves 02 de junio de 2016, la encargada de ejecución la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y con recursos financieros por USD\$ 350 dólares.

Actividad 4: Seleccionar los medios de comunicación, redes sociales y e-mailig, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el jueves 02 de junio de 2016 y la fecha de término es el viernes 03 de junio de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 5: Aprobación del plan de comunicación, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el lunes 06 de junio de 2016 y la fecha de término es el martes 07 de junio de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 6: Determinar los resultados esperados de la campaña, esta actividad tiene una duración de cinco días, la fecha de inicio es el martes 07 de junio de 2016 y la fecha de término es el martes 14 de junio de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros

El indicador de esta meta es: número de planes de comunicación elaborados dividido para número de planes de comunicación planificados.

Cuadro N° 11: Plan de acción operativo – Meta 2.1

META 2.1	Elaborar un plan de comunicación de servicios y posicionamiento de marca.					
INDICADOR:	número de planes elaborados/número de planes planificados					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Definir los diferenciales a comunicar	3	16/05/2016	19/05/2016	Asistente Administrativa	Herramientas informáticas	0,00
Determinar la regionalidad, frecuencia e información que se va a transmitir	1	20/05/2016	23/05/2016	Asistente Administrativa	Herramientas informáticas	0,00
Elaborar los instrumentos de comunicación.	8	23/05/2016	02/06/2016	Asistente Administrativa	Herramientas informáticas	350,00
Seleccionar los medios de comunicación	1	02/06/2016	03/06/2016	Asistente Administrativa	Herramientas informáticas	0,00
Aprobación del plan de comunicación	1	06/06/2016	07/06/2016	Directora Ejecutiva	Herramientas informáticas	0,00
Determinar los resultados esperados de la campaña	5	07/06/2016	14/06/2016	Directora Ejecutiva	Herramientas informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						350,00

3.2.2 Realizar un plan marketing directo en Quito para vender los servicios

Actividad 1: Aplicar e-mailing, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el jueves 30 de junio de 2016 y la fecha de término es el viernes 01 de julio de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 2: Visitar 3 colegios, informar de los cursos y levantar información, esta actividad tiene una duración de 5 días, la fecha de inicio es el lunes 04 de julio de 2016 y la fecha de término es el lunes 11 de julio de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: material impreso y no consta de recursos financieros.

Actividad 3: Medios impresos, en cafeterías y organizaciones aliadas como Casa Humboldt, Casa de la Música, Teatro Nacional Sucre, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el lunes 11 de julio de 2016 y la fecha de término es el martes 12 de julio de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: material impreso y no consta de recursos financieros.

El indicador de esta meta es número de planes de marketing directo ejecutado dividido para número de planes de marketing directo planificados.

Cuadro N° 12: Plan de acción operativo – Meta 2.2

META 2.2	Realizar un plan marketing directo en Quito para vender los servicios.					
INDICADOR:	número de planes de marketing directo ejecutados/ número de planes de marketing directo planificados					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Aplicar mailig	1	30/06/2016	01/07/2016	Asistente Administrativa	Herramientas informáticas	0,00
Visitar 3 Colegios informar de los cursos y levantar información.	5	04/07/2016	11/07/2016	Directora Ejecutiva	Material impreso	0,00
Medios impresos en cafeterías y organizaciones aliadas	1	11/07/2016	12/07/2016	Asistente Administrativa	Material impreso	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

3.2.3 Meta realizar una presentación del coro y estudiantes particulares en la ciudad de Quito

Actividad 1: Determinar el lugar de presentación, esta actividad tiene una duración de diez días, la fecha de inicio es el martes 12 de julio de 2016 y la fecha de término es el martes 26 de julio de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 2: Informar a los participantes que realizarán la presentación, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el miércoles 27 de julio de 2016 y la fecha de término es el jueves 28 de julio de 2016, la encargada

de la ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: correo electrónico y no consta de recursos financieros.

Actividad 3: Realizar el cronograma de presentaciones, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el viernes 29 de julio de 2016 y la fecha de término es el sábado 30 de julio de 2016, la encargada de la ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 4: Realizar la presentación de estudiantes, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el domingo 31 de julio de 2016 y la fecha de término es el domingo 31 de julio de 2016, la encargada de la ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: auditorio y no consta de recursos financieros.

El indicador de esta meta es: número de presentaciones realizadas dividido para el número de presentaciones planificadas.

Cuadro N° 13: Plan de acción operativo – Meta 2.3

META 2.3	Realizar una presentación del coro y estudiantes particulares en la ciudad de Quito					
INDICADOR:	número de presentaciones realizadas/ número de presentaciones planificadas					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Determinar el lugar de presentación	10	12/07/2016	26/07/2015	Directora ejecutiva	Herramientas informáticas	0,00
Informar a los participantes	1	26/07/2015	28/07/2015	Asistente Administrativa	Correo electrónico	0,00
Realizar el cronograma de presentaciones	1	29/07/2015	30/07/2015	Asistente Administrativa	Herramientas informáticas	0,00
Realizar la presentación de estudiantes	1	31/07/2015	31/07/2015	Directora ejecutiva	Auditorio	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

3.2.4 Meta aplicar 2 veces al año promociones en las inscripciones

Actividad 1: Llamar a posibles estudiantes para informarles de la pensión 2x1 en el primer mes, esta actividad tiene una duración de tres días, la fecha de inicio es el martes 12 de enero de 2016 y la fecha de término es el viernes 15 de enero de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: teléfono y no consta de recursos financieros.

Actividad 2: Informar por redes sociales, esta actividad tiene una duración de cinco días, la fecha de inicio es el viernes 15 de enero de 2016 y la fecha de término es el miércoles 20 de enero de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 3: Llamar a posibles estudiantes para informarles pensión 2x1 en el primer mes, esta actividad tiene una duración de tres días, la fecha de inicio es el jueves 30 de junio de 2016 y la fecha de término es el domingo 03 de julio de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: teléfono y no consta de recursos financieros.

Actividad 4: Informar por redes sociales, esta actividad tiene una duración de cinco días, la fecha de inicio es el miércoles 06 de julio de 2016 y la fecha de término es el lunes 11 de julio de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

El indicador de esta meta es: número de promociones en inscripciones aplicadas dividido por número de promociones planificadas en el año.

Cuadro N° 14: Plan de acción operativo – Meta 2.4

META 2.4	Aplicar 2 veces al año promociones en las inscripciones					
INDICADOR:	Número de promociones en inscripciones/Número de promociones planificadas en el año					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Llamar a posibles estudiantes para informarles de pensión 2x1 en el primer mes	3	12/01/2016	15/01/2016	Asistente administrativa	Teléfono	0,00
Informar por redes sociales	5	15/01/2016	2/01/2016	Asistente administrativa	Herramientas informáticas	0,00
Llamar a posibles estudiantes para informarles pensión 2x1 en el primer mes	3	30/06/2016	03/07/2015	Asistente administrativa	Teléfono	0,00
Informar por redes sociales	5	06/07/2015	11/07/2015	Asistente administrativa	Herramientas informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

3.2.5 Mantener al menos 35 estudiantes particulares matriculados permanentemente

Actividad 1: Monitoreo de satisfacción de los estudiantes, esta actividad tiene una duración de cinco días, la fecha de inicio es el lunes 03 de octubre de 2016 y la fecha de término es el lunes 10 de octubre de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: encuestas y no consta de recursos financieros.

Actividad 2: Monitoreo de clases, esta actividad tiene una duración de diez días, la fecha de inicio es el lunes 10 de octubre de 2016 y la fecha de término es el

viernes 21 de octubre de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: syllabus y no consta de recursos financieros.

Actividad 3: Acciones correctivas y monitoreo de clases, esta actividad tiene una duración de cinco días, la fecha de inicio es el viernes 21 de octubre de 2016 y la fecha de término es el jueves 27 de octubre de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

Actividad 4: Determinar el número de estudiantes, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el viernes 28 de octubre de 2016 y la fecha de término es el lunes 31 de octubre de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

El indicador de esta actividad es: número de estudiantes matriculados dividido para treinta y cinco estudiantes.

Cuadro N° 15: Plan de acción operativo – Meta 2.5

META 2.5	Mantener al menos 35 estudiantes particulares matriculados permanentemente.					
INDICADOR:	Treinta cinco estudiantes matriculados/ número de estudiantes matriculados.					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Monitoreo de satisfacción de los estudiantes	5	03/10/16	10/10/2016	Directora ejecutiva	Encuestas	0,00
Monitoreo de clases	10	10/10/2016	21/10/2016	Directora ejecutiva	Sylabus	0,00
Acciones correctivas	5	21/10/2016	27/10/2016	Directora ejecutiva	Herramientas informáticas	0,00
Determinar el número de estudiantes	1	28/10/2016	31-oct-16	Asistente administrativa	Herramientas informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

3.2.6 Realizar el proceso de convocatoria y selección de becados del año 2016

Actividad 1: Visitar la escuela fiscal de San Juan, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el martes 01 de noviembre de 2016 y la fecha de término es el miércoles 02 de noviembre de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: medios impresos y no consta de recursos financieros.

Actividades 2: Colocar impresos de la convocatoria en la iglesia del Perpetuo Socorro del barrio América, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el miércoles 02 de noviembre de 2016 y la fecha de término es el jueves 03 de noviembre de 2016, la encargada de ejecución es la asistente administrativa, los recursos necesarios son: medios impresos y no consta de recursos financieros.

Actividad 3: Recepción de solicitudes, esta actividad tiene una duración de quince días, la fecha de inicio es el jueves 17 de noviembre de 2016 y la fecha de término es el miércoles 07 de diciembre de 2016, la encargada de la ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: aulas de clases y no consta de recursos financieros.

Actividad 4: Informe final mencionando los niños becados, esta actividad tiene una duración de un día, la fecha de inicio es el miércoles 07 de diciembre de 2016 y la fecha de término es el jueves 08 de diciembre de 2016, la encargada de ejecución es la directora ejecutiva, los recursos necesarios son: herramientas informáticas y no consta de recursos financieros.

El indicador para esta meta es: número de convocatorias realizadas dividido para el número de convocatorias planificadas.

Cuadro N° 16: Plan de acción operativo – Meta 2.6

META 2.6	Realizar el proceso de convocatoria y selección de becados del año 2016.					
INDICADOR:	# convocatorias realizadas /# de convocatorias planificadas					
Actividades	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de término	Responsable	Recursos	Recursos financieros
Visitar la escuela fiscal de San Juan	1	01/11/2016	02/11/2016	Directora ejecutiva	Medios impresos	0,00
Impresos de la convocatoria en la iglesia del barrio	1	02/11/2016	03/11/2016	Asistente Administrativa	Medios impresos	0,00
Recepciones inscripciones y solicitudes	5	09/11/2016	16/11/2016	Asistente Administrativa	Archivador	0,00
Audiciones	15	17/11/2016	07/12/2016	Directora ejecutiva	Aula de clase	0,00
Informe Final mencionando los niños becados.	1	07/12/2016	08/12/2016	Directora ejecutiva	Herramientas informáticas	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONÓMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

4 ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTROL

4.1 PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de una organización expresa los recursos necesarios que se requieren para cumplir con los objetivos y metas establecidas que se realizarán para un determinado periodo de tiempo.

El presupuesto de marketing, está detallado en el plan de acción, está expresado en dólares, únicamente se incluyen valores que se desembolsan por la ejecución del plan de marketing, es decir la inversión inicial en capital de trabajo y no los gastos corrientes.

El presupuesto calculado para llevar a cabo el objetivo uno, es de USD\$ 250,00 dólares, que se utilizarán USD\$ 200,00 dólares para el cumplimiento de la meta 1.1 y USD\$ 50 dólares para el cumplimiento de la meta 1.3 y para llevar a cabo el objetivo número dos, se necesita de USD\$ 350 dólares, que se utilizarán para el cumplimiento de la meta 2.1.

Cuadro N° 19: Incremento de Ventas

	Año 2015	Año 2016	Incremento	Incremento %
Estudiantes matriculados	285,00	360,00	75	26%
total ventas	22.800,00	28.800,00	6.000,00	

4.3 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados es un informe financiero, donde se registran todas las partidas de ingreso y de gasto reconocidas en el ejercicio, con ellas se determina el resultado del mismo. (Normas Internacionales de Contabilidad, 2005).

Para efectos de este plan de marketing, se ha elaborado el estado de resultado proyectado, para el año 2016, está basado en las siguientes consideraciones:

- El incremento de ventas, son generadas de acuerdo a las medidas propuestas en el plan de marketing.
- Los recursos económicos, para desarrollar el plan de marketing son de USD\$ 600,00 dólares.
- La variación más significativa es en la partida de sueldos de profesores que forman parte de los gastos variables y aumentan conforme el crecimiento de las ventas.

Cuadro N° 20: Estado de Resultados

Año 2016													
INGRESOS													
Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Pensión	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Número de estudiantes	25	25	25	25	25	25	35	35	35	35	35	35	360
TOTAL INGRESOS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2800	2800	2800	2800	2800	2800	28800
GASTOS													
Suministros de oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Gastos fijos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Sueldos personal administrativo	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	6564
Sueldos profesores													
Clases personalizadas	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1400	1400	1400	1400	1400	1400	14400
Clases de solfeo													
Solfeo 1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 2	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 3	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 4	0	0	0	0	0	0	40	40	40	40	40	40	240
Becados	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
TOTAL GASTOS	1997	1997	1997	1997	1997	1997	2437	2437	2437	2437	2437	2437	26604
UTILIDAD	3	3	3	3	3	3	363	363	363	363	363	363	2196

Fuente: Fundación Cultural Armonía.

4.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Es un reporte de carácter financiero, con entradas y salidas de efectivo o equivalentes, se clasifican en tres tipos de actividades: operación, inversión y financiamiento, se parte del estado de resultados para calcular el flujo de caja operativo, el formato general es el siguiente:

Utilidad neta, después de impuestos más costos y gastos registrados en el estado de resultados que no signifiquen desembolsos de efectivo, más variaciones del capital de trabajo (Maldonado E., 2014, pág. 48)

Al no contar con costos y gastos que no signifiquen desembolsos de dinero, únicamente con variación del capital de trabajo, el flujo de caja operativo será la utilidad más la inversión en capital de trabajo requerido; para la implementación del plan de marketing se va a financiar con recursos propios.

Cuadro N° 21: Flujo de Caja

Año 2016														
Flujo de Caja														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Utilidad Antes Impuestos		3	3	3	3	3	3	363	363	363	363	363	363	2196
(-) Impuestos														0
Efectos CTNO	-600													-600
Total FCO		3	3	3	3	3	3	363	363	363	363	363	363	1596
FCD														
Prestamos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCS														
Recursos propios	-600	3	3	3	3	3	3	363	363	363	363	363	363	1596

VAN	638,87 €
TIR	15%
IR	2,06

Fuente: Fundación Cultural Armonía.

La tasa de descuento, es el costo de capital que el proyecto requiere para financiar la totalidad del mismo, hay dos maneras de financiar un proyecto a través de terceros que corresponde al interés del préstamo o con recursos propios que corresponde al costo de oportunidad. (Fuentes, 2013)

El costo de oportunidad del capital, es el costo de una inversión que no se realiza, está vinculado a aquello a lo que un agente económico renuncia al seleccionar alguna opción de inversión. (WordPress, 2008).

En este caso, el costo de oportunidad de esta inversión, es la tasa de interés del banco a la cual podría acceder la fundación que es del 11,83%, al utilizar recursos propios para financiar este trabajo, la tasa de descuento o inversión mínima requerida del plan de marketing es del 11,83%.

Una vez determinada la tasa de descuento, se procede al análisis de indicadores financieros del proyecto, el análisis incluye al valor actual neto VAN, tasa interna de retorno TIR e índice de la rentabilidad de la inversión.

El valor actual neto, calcula el valor presente neto del resultado de los flujos de caja derivados de la inversión evaluada, para determinar el valor presente de los flujos de caja se utiliza el costo de oportunidad del dinero o también conocido como rentabilidad mínima exigida. (Maldonado E. , Finanzas Corporativas , 2014, pág. 191).

En resumen, el VAN es lo que el inversionista recibe en términos netos de los flujos de caja, en valores actuales una vez recuperada la inversión.

La tasa interna de retorno, representa la tasa de rentabilidad generada por los flujos de caja derivados de los activos netos del proyecto. (Maldonado E. , Finanzas Corporativas , 2014, pág. 195)

Índice de rentabilidad de la inversión, establece la cantidad de unidades monetarias, que un proyecto permitirá obtener por cada unidad de inversión inicial, pero en términos de valores actuales, se calcula el valor actual neto más el valor absoluto de la inversión inicial dividido por el valor absoluto de la inversión inicial (Maldonado E. , Finanzas Corporativas , 2014, pág. 197)

A continuación se presentan los indicadores financieros del flujo de caja del plan de marketing.

El valor actual neto es de USD\$ 638,87 dólares, la tasa interna de retorno es el 15% y el índice de rentabilidad de inversión \$ 2,06 dólares, lo que quiere decir que el proyecto en términos financieros es rentable, al finalizar el año en términos de valores actuales obtenemos una rentabilidad de \$ 638,87 dólares, después de recuperar nuestra inversión; por cada dólar invertido tenemos una rentabilidad de \$2,06 dólares.

4.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con la finalidad de analizar todas las posibilidades se realizó escenarios, con la variable más sensible que es el nivel de ventas, se manejaron tres escenarios, el optimista con un incremento del 26 % anual el moderado con un incremento del 16 % anual y el pesimista sin incremento en las ventas.

En el escenario moderado obtenemos una utilidad de USD\$ 756,00 dólares y el flujo de caja anual refleja USD\$156 dólares, el valor actual neto de los flujos de caja es de USD\$ 131,95 dólares y una tasa interna de retorno del 3%, es decir, con este nivel de ventas no logramos conseguir el objetivo planteado, incrementar al 38% los estudiantes becados pero el proyecto en términos financieros sigue siendo rentable y no perdemos nuestra inversión.

Cuadro N° 22: Estado de Resultados Escenario Moderado

Año 2016													
INGRESOS													
Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Pensión	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Número de estudiantes	25	25	25	25	25	25	29	29	29	29	29	29	324
TOTAL INGRESOS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2320	2320	2320	2320	2320	2320	25920
GASTOS													
Suministros de oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Gastos fijos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Sueldos personal administrativo	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	6564
Sueldos profesores													
Clases personalizadas	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1160	1160	1160	1160	1160	1160	12960
Clases de solfeo													
Solfeo 1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 2	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 3	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 4	0	0	0	0	0	0	40	40	40	40	40	40	240
Becados	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
TOTAL GASTOS	1997	1997	1997	1997	1997	1997	2197	2197	2197	2197	2197	2197	25164
UTILIDAD	3	3	3	3	3	3	123	123	123	123	123	123	756

Fuente: Fundación Cultural Armonía.

Cuadro N° 23: Flujo de Caja Libre Escenario Moderado

Año 2016														
Flujo de Caja Libre Moderado														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Utilidad Antes Impuestos		3	3	3	3	3	3	123	123	123	123	123	123	756
(-) Impuestos														0
Efectos CTNO	-600													-600
Total FCO		3	3	3	3	3	3	123	123	123	123	123	123	156
FCI														
CTNO														
Total FCI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre		3	3	3	3	3	3	123	123	123	123	123	123	156
FCD														
Prestamos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCS														
Recursos propios	-600	3	3	3	3	3	3	123	123	123	123	123	123	156

Fuente: Fundación Cultural Armonía.

En el escenario pesimista obtenemos una pérdida de USD\$ 204,00 dólares y el flujo de caja anual refleja una pérdida de USD\$804,00 dólares, el valor actual neto de los flujos de caja es de USD\$ -426,95 dólares y una tasa interna de retorno del 0%, es decir con este nivel de ventas no logramos conseguir el objetivo planteado, incrementar al 38% los estudiantes becados y en términos financieros no rentable ya que perdemos nuestra inversión y generamos perdidas al finalizar el año.

Cuadro N° 24: Estado de Resultados Pesimista

Año 2016													
INGRESOS													
Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Pensión	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Número de estudiantes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
TOTAL INGRESOS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
GASTOS													
Suministros de oficina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Gastos fijos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Sueldos Administrativos	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	6564
Sueldos profesores													
Clases personalizadas	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Clases de solfeo													
Solfeo 1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 2	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 3	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Solfeo 4	0	0	0	0	0	0	40	40	40	40	40	40	240
Becados	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
TOTAL GASTOS	1997	1997	1997	1997	1997	1997	2037	2037	2037	2037	2037	2037	24204
PERDIDA	3	3	3	3	3	3	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-204

Fuente: Fundación Cultural Armonía.

Cuadro N° 25: Flujo de Caja Pesimista

Año 2016														
Flujo de Caja Pesimista														
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Utilidad Antes Impuestos		3	3	3	3	3	3	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-204
(-) Impuestos														0
Efectos CTNO	-600													-600
Total FCO		3	3	3	3	3	3	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-804
FCI														
CTNO														
Total FCI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Libre		3	3	3	3	3	3	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-804
FCD														
Prestamos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCS														
Recursos propios	-600	3	3	3	3	3	3	-37	-37	-37	-37	-37	-37	-804

Resumen del escenario			
Nivel de ventas	26%	16%	0%
VAN	638,87	131,95	-426,95
TIR	15%	3%	-
IR	206,48%	1,2199122	-

Fuente: Fundación Cultural Armonía.

4.6 SISTEMAS DE CONTROL A LOS OBJETIVOS

El sistema de control de los objetivos, se realizará a través del mecanismo de alertas y semaforización para determinar el logro de los mismos y controlar la gestión del plan de marketing, consiste en medir el cumplimiento de las metas, mediante alertas roja, naranja y verde mediante rangos de calificación cuantitativos, cualitativos y las acciones que se van a tomar.

Estos parámetros de alertas, están vinculados con los indicadores del plan de acción operativo anual, el ajuste para la toma de decisiones correspondiente al año 2017 debe realizarse en los últimos días de diciembre, momento en el cual termina el plan, involucrando a los responsables de la ejecución y ajustando las decisiones a una mayor exigencia, manteniéndose en el rumbo estratégico de la organización.

Cuadro N° 26: Matriz de Control de objetivos

	Alerta	Calificación/100	Calificación cualitativa	Acciones
Indicador	Roja	Menor a 70	Insuficiente	Correctiva inmediata
	Naranja	Entre 70 a 90	Satisfactorio	Preventiva
	Verde	Mayor a 90	Excelente	Reconocimiento

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El sector industrial enseñanza cultural, existe una gran presión competitiva existiendo 521 corporaciones, fundaciones y empresas registradas, que tiene una gran variedad de servicios, ofertando enseñanza musical, danza, oratoria, arte, teatro, lectura, entre otras actividades, representa el 4,76% del PIB industria que se encuentra inmersa la Fundación.

La Fundación Cultural Armonía, no se manejaba de manera empresarial, no contaba con un plan estratégico, ni de marketing que le permita enfrentar desafíos, ni trabajar proactivamente en corto, mediano y largo plazo, El personal y la propietaria no dedican tiempo completo a la administración, la manejaban únicamente como una alternativa para obtener ingresos extras, lo que influye en la sostenibilidad y crecimiento de la fundación.

El medio de comunicación que utiliza la Fundación, únicamente es una página en la red social de facebook, no tiene un enfoque claro a quién dirigirse, por lo cual los posibles clientes no conocen los servicios ofertados, se realizan presentaciones de los estudiantes al final de cada módulo, que demuestran los resultados obtenidos dirigidos a familiares de los estudiantes y no a posibles clientes.

Para implementar el presente plan de marketing, se requiere una inversión de USD\$ 600 dólares, destinados al capital de trabajo para el cumplimiento de los objetivos, con esta inversión se incrementarán las ventas en un 26%, logrando al finalizar el año, una ganancia de USD\$ 1.596 dólares, que serán utilizados para financiar a los nuevos beneficiarios del programa de becas cumpliendo así el objetivo número dos propuesto.

Finalmente, se concluye que el plan de marketing, es el punto de partida para cumplir los deseos de la organización en el futuro, el desarrollo de sus objetivos, metas y actividades están planificadas con la finalidad de incrementar los servicios y fortalecer el programa de becas para crear una ventaja competitiva y mayor diferenciación con la que cuenta en la actualidad.

5.2 RECOMENDACIONES

Debido a que existe una gran presión competitiva y una variedad de servicios en el sector industrial, la Fundación Cultural Armonía, debe ampliar sus líneas de productos y potencializar los diferenciadores de sus productos: método Suzuki en el proceso de enseñanza, los resultados que obtiene los estudiantes a corto, mediano y largo plazo y en general los beneficios que aportan al desarrollo integral de los participantes del programa de becas.

La propietaria debe tener un cambio de actitud y mentalidad, manejar de empresarial a la fundación, socializar la filosofía organizacional, la estrategia, indicar las responsabilidades, generar compromiso y motivar al personal, que juntos lleguen a la

visión planteada con ayuda de los planes de marketing que deben ser ejecutados anualmente, dándoles seguimiento y monitoreándoles.

Con el fin de mejorar la comunicación con los potenciales clientes, se desarrollará el plan de comunicación, mediante medios digitales y medios complementarios ya que la población objetivo maneja en un 81%, 74% y 71% la computadora, el internet y el celular respectivamente, el mix de medios debe ser distribuido de la siguiente manera: 60 % redes sociales, 10% e-mailing, 25% publicidad impresa y 5% visitas a escuelas y colegios, de manera clara dar a conocer las actividades de la fundación e inducir al público externo a participar en la misma y generar emociones y valores.

Teniendo en cuenta que el financiamiento del programa de becas es interno, se debe mantener el nivel de ventas para el desarrollo del mismo, se debe monitorear las clases, los niveles de satisfacción de los estudiantes y crear un ambiente agradable para los mismos, con el fin de que el programa continúe creciendo con el pasar del tiempo.

Una vez finalizada la planificación, el reto de la fundación, es ejecutar todo lo propuesto, en las fechas establecidas, tener en cuenta que el plan de marketing ayuda al cumplimiento de las perspectivas de nuevos servicios y programa de becas con la obligación de renovarla año a año; para alcanzar las aspiraciones propuestas en el año 2021, deberá integrar la ejecución de la perspectiva procesos internos de la fundación, así logrará un mejor desempeño en el mercado y cumplirá todos sus objetivos propuestos.

REFERENCIAS

1. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion Estrategica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.
2. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
3. Ecuador en Cifras. (5 de Febrero de 2015). *Ecuador registró una inflación de 0,59% en enero*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-una-inflacion-de-059-en-enero/>
4. Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. H. (2002). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
5. Fred, D. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Pearson.
6. Fuentes, H. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos II*. Recuperado el 11 de 10 de 2015, de Industria y Negocios: http://www.industriaynegocios.cl/Academicos/HectorFuentes/Cursos/formulacion2/material_class/docs_pdf/tasa%20de%20descuento.pdf
7. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
8. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
9. Location Word S.A. (03 de Julio de 2014). *¿En qué gastan los ecuatorianos?* Obtenido de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4071>
10. Maldonado, E. (2014). *Finanzas Corporativas* . Quito.
11. Maldonado, E. (2014). *Finanzas Corporativas* . Quito .
12. Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). Prespectivas económicas. *Ekos Negocios*, 80-81.
13. Normas Internacionales de Contabilidad. (01 de 01 de 2005). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Recuperado el 14 de 09 de 2015, de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>
14. Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing Social*. México D.F.: Pearson Eduación.
15. Quiroga, P. (13 de Marzo de 2015). Gestión de la Organización. (D. Quiroga, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

16. Rosero, J. (Marzo de 2014). *Indicadores Laborales Marzo 2014*. Quito: Ecuador en cifras. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf
17. UNESCO. (2013). Obtenido de [/es.unesco.org/creativity/system/files/digital-library/cdis/Resumen%20Analitico%20Ecuador_4.pdf](http://es.unesco.org/creativity/system/files/digital-library/cdis/Resumen%20Analitico%20Ecuador_4.pdf)
18. WordPress. (2008). Recuperado el 18 de 10 de 2015, de Definicion.de: <http://definicion.de/costo-de-oportunidad/#ixzz3ow7BEFQg>